

LOGISTIEKE SAMENWERKING : EEN STRATEGISCH VERANDERINGSPROCES

G.W. Ziggers, Radboud Universiteit Nijmegen (Leerstoelgroep strategie)

Introductie

In de Europese markt zijn verschillende ontwikkelingen met betrekking tot de goederenstromen te signaleren. Zo zijn zowel de fysieke producten als diensten onderhevig aan wereldwijde concurrentie en veranderen de goederenstromen tussen toeleveranciers-producenten-klanten frequent onder invloed van veranderende kostenstructuren en klanteisen. Door deze ontwikkelingen zijn logistieke grondvormen (w.o. positionering van voorraden in de supply chain en de ruimtelijke structuur van productie en distributie) aan het veranderen. Hierdoor neemt de behoefte toe om de keten effectiever en efficiënter in te richten. Veelal vraagt dit om innovatieve oplossingen in technologische en organisatorische zin. Dit vraagt een integrale benadering van de supply chain. Een integrale benadering die vele malen meer waarde toevoegt dan bijvoorbeeld voorraad reductie, logistiek, productontwikkeling en productiviteitsverbetering afzonderlijk. Daardoor zijn bedrijven binnen de supply chain als het ware met elkaar verbonden als lerende organisaties gericht op het genereren van waarde voor klanten. Dit betekent dan ook dat een individueel bedrijf zijn bedrijfsactiviteiten niet kan optimaliseren zonder rekening te houden met zijn klanten en de klanten van zijn klanten en zijn toeleveranciers en de toeleveranciers van zijn toeleveranciers. Ter illustratie een tweetal voorbeelden:

Voorbeeld 1: Containerland is een concept voor flexibele infrastructuur ontwikkeld door een consortium bestaande uit BAM, Van Oord en Royal Haskoning. Het is een eenvoudige oplossing waarmee snel tijdelijk land in water gecreëerd wordt wanneer er bijvoorbeeld behoefte is aan tijdelijke uitbreiding van bedrijfsterreinen. Het concept is tot stand gekomen door publiek private samenwerking, waarbij er een verschuiving heeft plaats gevonden van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer rol naar samenwerkende partners die met elkaar meedenken om tot een oplossing van een vraag te komen.

Voorbeeld 2: Lucent heeft het aantal distributiecentra van 200 naar 33 kunnen terugbrengen als een direct gevolg van een betere technologie die de verschillende partijen in de supply chain in staat stelt de order status op elk willekeurig moment in de supply chain te monitoren. Lucent heeft zich hierbij meer toegelegd op outsourcing en de voorraadkosten en transportkosten weten te verlagen. Transparantie van de informatiestromen tussen de verschillende toeleveranciers en Lucent stelt Lucent in staat vroegtijdig knelpunten te signaleren en bij te sturen, zodat overall sneller op de klantvraag kan wordt ingespeeld.

Door samen te werken kan dus meerwaarde worden gecreëerd, echter uit onderzoek blijkt dat samenwerken niet eenvoudig is en veelal gedoemd is te mislukken (Barringer en Harrison, 2000; Harrigan, 1988). Oorzaken zijn er velerlei, variërend van cultuur tot structuur. De oorzaak ligt veelal verscholen in het niet kunnen aanpassen of veranderen van de traditionele onderneming, naar een

onderneming die gericht is op samenwerken. Dit vraagt om een veranderingsproces. Deze observatie vormt de aanleiding voor de navolgende beschouwing. Het doel is niet om een gefundeerde literatuurstudie te presenteren, maar op basis van interessante literatuur en voorbeelden te komen tot een prikkelende conclusie. Iets wat U als lezer aanzet tot uitspraken als "grappig", "interessant", "nooit zo bekeken" of wellicht "mmm, een open deur". Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de competenties die aan de basis staan van een succesvolle samenwerking en hoe een samenwerking succesvol in stand kan worden gehouden. Deze bijdrage zal worden afgesloten met een model waarmee geïllustreerd wordt hoe het gewenste veranderingsproces tot stand komt.

Veranderen door samen te werken –organisatie

Ondernemingen staan voor de uitdaging zich zodanig aan te passen dat ze kunnen functioneren in de huidige economische realiteit. Deze nieuwe economische realiteit leidt ertoe dat ondernemingen middelen en informatie moeten delen om beter te kunnen concurreren. Dit betekent samenwerken. Juist het samenwerken vraagt nieuwe management skills en competenties die zorgen voor het uitwisselen van middelen en informatie tussen ondernemingen.

Allereerst moet worden vastgesteld welke activiteiten een rol spelen bij het samenwerken om vervolgens te kunnen vaststellen om welke skills en competenties het gaat. De volgende activiteiten kunnen hierbij worden onderscheiden:

- Het uitwisselen van de juiste informatie op het juiste moment tussen de key-personen, zowel binnen als buiten de onderneming;
- Het ontwikkelen van gezamenlijke doelstellingen en plannen, gebaseerd op een win-win gedachte;
- Het creëren van een omgeving waarbij gezamenlijke normen en waarden centraal staan gericht op het wederzijds vergroten van het vertrouwen en commitment.

Samengevat moet de manager die de samenwerking managed (alliantiemanager) in staat zijn te komen tot een effectieve samenwerking tussen onafhankelijke ondernemingen die hun gezamenlijke vaardigheden en resources inzetten om hun gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren (Davis en Spekman, 2004).

Waarom moet een alliantiemanager dan voldoen die succesvol verschillende samenwerkingsverbanden kan coördineren en integreren? In de eerste plaats vraagt het individuen die flexibel zijn en zich kunnen aanpassen. Samenwerkingsverbanden of allianties kennen verschillende fasen die verschillende vaardigheden vragen en die niet altijd dezelfde zijn voor iedere fase. Zo kan het noodzakelijk zijn dat in de beginfase van een alliantie er een 'champion' rol vervuld wordt die consensus genereert ten aanzien van de doelstellingen en de missie van de alliantie.

Wanneer de alliantie meer volwassen is kan het zo zijn dat veel meer een rol van facilitator of mediator wordt gevraagd. Wil de alliantiemanager algemeen gerespecteerd worden door de verschillende partijen, dan zal de persoon als eerlijk, integer en objectief moeten worden ervaren en bovendien in staat zijn systeem breed te denken. Het spectrum waarlangs de alliantiemanager werkt is breed. Hij moet kunnen omgaan met operationele en strategische zaken, kunnen functioneren op verschillende niveaus en kunnen omgaan met verschillende individuen. Dit stelt ook eisen aan de onderneming. Zonder een ondersteunende omgeving zullen dergelijke competenties niet tot hun recht komen. De volgende ondersteunende factoren kunnen hierbij worden onderscheiden (Davis en Spekman, 2004):

- Vertrouwen en commitment. Deze liggen aan de basis van samenwerken. Het opbouwen van vertrouwen vraagt tijd. Veel bedrijven ontbreekt het aan het geduld en de vaardigheden om vertrouwen te laten ontstaan. Commitment is de bereidheid om tijd, energie en middelen te willen inzetten voor de alliantie. Uit onderzoek is gebleken dat ondernemingen die bereid zijn langer in elkaar te investeren meer succesvol zijn in de samenwerking.
- Communicatie. Dit vormt het hart van de informatie-uitwisseling waarbij het vooral gaat om de bereidheid tot informatie uitwisseling. De mate van transparantie wordt bereikt door frequentie, detail en inhoud van de informatie die wordt gecommuniceerd. Technologie is hier slechts een enabler.
- Organisatorische regelingen en procedures (coördinatiemechanismen). Deze zorgen ervoor dat partners met elkaar samenwerken. Dit kan variëren van operationele tot strategische zaken. Hierbij bevorderen informele processen en structuren het vermogen te kunnen leren, terwijl te weinig coördinatie of over formalisatie leidt tot belemmeringen in het volledig benutten van gezamenlijke voordelen.
- Besluitvormingsstructuur van een onderneming. Dit bepaalt hoe partners met elkaar omgaan, hoe informatie wordt verwerkt en de mate van formele of informele omgang. Het heeft invloed op de mate waarin gezamenlijk kennis die wordt gecreëerd en verspreid. Flexibele en open organisaties zijn hierbij beter in staat om uitwisseling tot stand te brengen.
- Organisatiecultuur. Dit reflecteert de algemene normen van de onderneming en wat wordt gezien als algemeen aanvaard gedrag. Een ondersteunende organisatiecultuur staat open voor leren, het aannemen van een kritische houding en het vergroten van de kwaliteit van de informatievoorziening.
- Win-win oriëntatie. Hoewel deze is gerelateerd aan de cultuur van het bedrijf, zorgt het ervoor dat ondernemingen voorkomen dat opportunistisch gedrag een kans krijgt en dat men voortdurend werkt aan het gemeenschappelijk doel. Het kan worden beschouwd als het 'psychologisch' contract dat vorm geeft aan de verwachtingen hoe samenwerkingspartners met elkaar omgaan.

Deze zes factoren zijn bepalend voor de mate waarin en de diepgang waarmee partners met elkaar samenwerken en in staat zijn de gemeenschappelijke voordelen te maximaliseren. (Spekman et al,

2002). Het ontwikkelen van een competente op samenwerking gerichte onderneming betekent dat wordt onderkend dat allianties bestaan uit een sociaal systeem en dat die om specifieke vaardigheden en competenties vraagt. Hiervoor is een ondersteunende omgeving nodig in termen van structuur, procedures en beleid. Voor het senior management van ondernemingen de uitdaging te voorzien in en te zorgen voor deze faciliterende processen en structuren, want ondernemingen veranderen niet zomaar het is een proces dat om planning vraagt.

Het mag duidelijk zijn dat een omgeving met vervagende ondernemingsgrenzen niet een doel op zich is of een eindpunt. Het wordt veelmeer ingegeven door het feit dat ondernemingen opereren in een onzekere en complexe wereld waarin een bepaald bedrijf noch over de middelen noch over de kennis bezit om hier volledig op in te kunnen spelen. Dit impliceert dat managers ervan overtuigd zijn dat de ingeslagen weg de juiste is en bijstellingen bij de implementatie onvermijdelijk zullen zijn. Verder zullen systemen en prestatie-indicatoren voldoende flexibel moeten zijn om met deze werkelijkheid om te gaan en dat met learning-by-doing fouten zullen worden gemaakt en er harde lessen zullen worden geleerd. Slaagt men hierin dan, dan zal men zien dat de samenwerking succesvol zal zijn, zoals geïllustreerd met het volgende voorbeeld. Pratt Whitney en General Electronic werkten samen aan een nieuwe vliegtuigmotor in competitie met Rolls-Royce voor de Airbus 650+, terwijl ze intensief met elkaar concurreren voor de leverantie van motoren voor de Boeing 777 en 767. Beide hebben werkafspraken gemaakt ten aanzien van de verschillende onderdelen van de motoren en uitwisseling van personeel. Verder werkten beide bedrijven hard aan het elimineren van mogelijkheden dat informatie zou kunnen weglekken naar een van de partijen. Het illustreert een wederzijdse afhankelijkheid waarbij men erin is geslaagd afspraken te maken over welke informatie wordt uitgewisseld en wanneer 'nee' wordt gezegd.

Veranderen in de samenwerking - aanpassingen in de alliantie

Volgens de transactiekosten theorie zijn post-formatie veranderingen overbodig als gevolg van competitieve krachten die inefficiënte alliantiestructuren elimineren. Inefficiënte alliantiestructuren kenmerken zich door een discrepantie tussen de transactie kenmerken en de inrichting van de samenwerkingsrelatie. Met andere woorden, de initiële alliantiestructuur bepaalt het resultaat van de samenwerking. Dit zou inhouden dat processen in de samenwerking, gericht op management of verandering, niet van belang zijn.

Echter, recent onderzoek toont aan dan het aanbrengen van veranderingen in de alliantie wel degelijk mogelijk en gewenst is (Zajac en Olson, 1993; Ring en Van de Ven 1994 en Doz, 1996; Ariño en De la Torre, 1998; Das en Teng, 2002). Uitgangspunt is het transactiewaarde perspectief in tegenstelling tot

het transactiekosten perspectief. Op basis hiervan zijn procesmodellen ontwikkeld die weergeven hoe samenwerkingsverbanden zich ontwikkelen. Deze studies benadrukken de mogelijkheid en de noodzaak tot het aanpassen van de samenwerking als gevolg van een wijziging in omgevingscondities, een wijziging in de onderneming, of in de samenwerking zelf.

Omgevingscondities kunnen wijzigen en aanleiding zijn tot een aanpassing in de samenwerking. Allianties worden vaak geformeerd onder condities van concurrentie. Daarom kunnen wijzigingen in de alliantie optreden als gevolg van een verandering in de dynamiek van de concurrentie. De keuze van bijvoorbeeld KLM voor AirFrance als partner kan deels verklaard worden door de eerdere allianties met respectievelijk North West (KLM) en Delta Airlines (AirFrance), die reeds een samenwerkingsverband hadden. Als gevolg van deze "overname" kan KLM toetreden tot de groepsalliantie SkyTeam, waardoor de concurrentie verhoudingen wijzigen en andere luchtvaartmaatschappijen hun portfolio van allianties moeten herzien. Naast de dynamiek van de concurrentie en het gevecht om goede partners spelen overheidsrestricties en -regulaties een belangrijke rol. Een land kan bepaalde toetredingsdrempels opwerpen in de vorm van eisen aan de mate van financiële en organisatorische onafhankelijkheid of bijvoorbeeld door het verstrekken van subsidies.

Daarnaast kunnen veranderingen in de organisatie leiden tot aanpassingen in het samenwerkingsverband (Reuer en Zollo, 2000). Ondernemingen passen allianties aan als bijvoorbeeld het potentieel van de alliantie hoog is, echter door omstandigheden blijven de resultaten uit. Door bijvoorbeeld een contractuele relatie om te zetten in een meerderheids joint venture krijgt de onderneming meer controle over de kwaliteit van het management en de geleverde producten en diensten. Andere factoren die van invloed zijn op aanpassingen in de alliantie, zijn onder meer: beschikbare middelen, wijzigingen in het management van de onderneming en veranderingen in de ondernemingstrategie.

Tenslotte, kunnen de prestaties van het samenwerkingsverband aanleiding geven tot wijzigingen. Een onderneming kan een samenwerkingsverband op vele criteria beoordelen (Büchel en Thuy, 2001). Vanzelfsprekend vormt het behalen van de doelstellingen een belangrijk criterium. Deze doelstellingen kunnen vertaald worden naar vier verschillende sets van indicatoren. Een eerste set van indicatoren heeft betrekking op strategische aspecten, zoals positie t.o.v. de concurrentie en marktaandeel. Een tweede set van indicatoren heeft te maken met financiële resultaten zoals "return on investment". Een belangrijke andere set van indicatoren refereert naar leerindicatoren, zoals kennisoverdracht, maar ook spill-over effecten. Een laatste set van indicatoren heeft een proces dimensie en verwijst naar de kwaliteit van de relatie en omvat aspecten als vertrouwen, harmonie en conflict. De combinatie van efficiency (output indicatoren) en kwaliteit van de relatie (proces indicatoren) bieden

aangrijpingspunten voor het doorvoeren van aanpassingen in de samenwerking. Een hoge mate van efficiency zal minder snel leiden tot aanpassingen, terwijl een hoge mate van relationele kwaliteit zal leiden tot uitstel van drastische maatregelen bij achterblijvende efficiency. Echter, een andere factor speelt evenzeer een belangrijke rol: de mate van gelijkwaardigheid. Indien, de doelstellingen gehaald worden, maar de partner heeft met minder input betere resultaten gerealiseerd, dan zal dit leiden tot spanningen in de relatie. De onderneming die zich te kort voelt gedaan, zal proberen de samenwerking aan te passen waardoor de balans hersteld wordt. Een recent voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Pixar en Disney. Oorspronkelijk was Pixar een onbekende animatiespecialist, maar door een aantal succesvolle films in samenwerking met Disney heeft Pixar een goede reputatie opgebouwd. Als gevolg hiervan heeft Pixar gemeend het oorspronkelijke contract open te breken, aangezien zij vonden dat zij recht hadden op een groter deel van de opbrengsten. Helaas, is het gevolg hiervan dat de samenwerking is verbroken en Pixar uiteindelijk is overgenomen door Disney.

Het voorgaande leert dat diverse factoren van invloed zijn op de samenwerking en kunnen noodzaken tot het doorvoeren van aanpassingen. Deze aanpassingen kunnen vele vormen aannemen, echter zij zijn globaal onder te verdelen in twee categorieën. Aanpassingen gericht op het vergroten van de opbrengsten, dan wel aanpassingen gericht op het verkrijgen van een groter deel van de opbrengsten. Het investeren van meer middelen in de vorm van geld, grondstoffen, kennis of managementtijd leiden allen tot een potentiële meeropbrengst uit de alliantie. Daarnaast kunnen formele en informele bijeenkomsten leiden tot een beter fit tussen de partners en minimalisatie van conflicten, hetgeen leidt tot een betere kwaliteit van de relatie. Contractwijzigingen en veranderingen in de samenwerkingsstructuur kunnen meerdere effecten hebben. Bijvoorbeeld een formele wijziging in de doelstelling van de alliantie kan leiden tot waarde creatie in tegenstellingen tot een wijziging in de verdeling van de opbrengsten. In het laatste geval zal een partner relatief meer voordeel hebben dan de andere samenwerkingspartner(s). Dit fenomeen wordt in de literatuur ook wel omschreven als een "learning race" tussen partners (Hamel, 1991). Een wijziging in de organisatiestructuur van het samenwerkingsverband heeft ook meerdere consequenties. Een partner kan een meerderheidsbelang nemen, dan wel overgaan tot een overname. Een voorbeeld hiervan is de acquisitie van SMART door Daimler.

Resumerend blijkt dat veranderingen doorvoeren in een samenwerkingsverband een complexe aangelegenheid is. Zowel exogene als endogene factoren zijn hierbij van invloed. Deze aanpassingen uiteten zich in eerste instantie door een beslissing van de onderneming om de alliantie te beëindigen of te continueren. In beide situaties kunnen vervolgens nog acties worden ondernomen om met het samenwerkingsverband meer waarde te creëren, dan wel een groter deel van de opbrengsten te verkrijgen.

Strategische samenwerking – een veranderingsproces

Het kunnen inspelen van ondernemingen op de voortdurende veranderende kostenstructuren en klanteisen betekent dat zij op elkaar zijn aangewezen. Dit gaat gepaard met een veranderingsproces – de wisselwerking tussen strategieformulering en –implementatie – dat vraagt om een model waarmee grip kan worden gekregen en gehouden om de verandering gestalte te geven. Strategisch samenwerken is een uiting van een strategische verandering waar de modellen van strategische verandering van op toepassing zijn. Hier zal dit worden geïllustreerd aan de hand van het model van Vandenput (2000). Het model onderscheidt een vijftal factoren, die als sterk voorwaarde bepalend worden beschouwd voor het laten slagen van het strategisch veranderingstraject:

- **Kwaliteit van de veranderingsrichting.** Deze wordt in belangrijke mate bepaald door degenen die bij de implementatie betrokken zijn en de mate waarin de nieuwe situatie als zinvol wordt ervaren. Het management van de onderneming moet er dus van doordrongen zijn dat het effectief en efficiënt in kunnen spelen op veranderende kostenstructuren en klanteisen vraagt om samenwerking.
- **Veranderingsdruk.** Dit komt tot uiting in de wilsboodschap van de ondernemersleiding. Hierbij is het de crux om momentum en dynamiek te creëren. Het omvat het promoten van de noodzakelijke verandering en de middelen die hiervoor beschikbaar worden gesteld. Enerzijds betekent dit dat er druk ontstaat om de onderneming te veranderen, anderzijds uit zich dit in aanpassingen in de samenwerking. Het management moet dus condities creëren die de organisatie in staat stelt om samen te werken (vertrouwen, commitment, win-win oriëntatie etc.). Het betekent ook dat alliantiemangers in staat zijn samenwerkingsverbanden te formeren, te wijzigen en te beëindigen. De veranderingsdruk is daarom wederkerig tussen onderneming en alliantie.
- **Leerproces.** Bij veranderingstrajecten is het leerproces essentieel. Naast 'single loop learning' speelt 'double loop learning' een belangrijke rol. In de onderneming en de alliantie kunnen bepaalde activiteiten efficiënter en effectiever worden uitgevoerd. Leerprocessen maken dit mogelijk, echter door de wederkerige relatie tussen onderneming, partner en alliantie worden nieuwe contexten gecreëerd die aanzetten tot nieuwe ervaringen en attitudes. In andere woorden, samenwerkingsverbanden zijn naast instrumenten tot kennis overdracht en ontwikkeling ook een bron van organisatieleren. Het is de uitdaging om ervaringen en kennis om te zetten in gewenste skills en competenties. Deze zijn op hun beurt weer faciliterend voor het kunnen samenwerken in samenwerkingsverbanden.
- **Acceptatie** betreft een specifiek aspect dat te maken heeft met belangen van mensen, positie, materiële voordelen en machtsconcentraties. De wijze waarop men hier mee om gaat zal van invloed zijn op de acceptatie. Ook binnen samenwerkingsverbanden spelen deze aspecten een rol, te denken valt hierbij aan het vaststellen van de gezamenlijke missie en doelstellingen en de

vormgeving van de besluitvormingsstructuur. Echter, ook acceptatie in de onderneming is essentieel. Succesvol samenwerken vraagt transparantie en openheid. Het betekent voor medewerkers zich flexibel te kunnen opstellen ten opzichte van "vreemden" (en soms zelfs concurrenten).

- Structuur van het veranderingsproces. Elk veranderingstraject wordt gekenmerkt door min of meer waarneembare opeenvolgende stappen of fasen. De structuur kan hierbij zowel bijdragen aan de goede afloop of daarbij hinderen. Ook het veranderingsproces zelf kan in een fasering worden gegoten. Het transformatieproces vraagt om planning en voorbereiding en wordt gevoed door eerdere leerervaringen. In het perspectief van samenwerken worden deze leerervaringen ook wel alliantievaardigheden genoemd. Ervaringen met eerdere samenwerkingsverbanden worden in de organisatie gedeeld en gebruikt om structuren te creëren voor het formeren en managen van (toekomstige) samenwerkingsverbanden. Het gaat hierbij om activiteiten en instrumenten die een rol spelen bij de selectie van partners, het onderhandelen, het monitoren het omgaan met conflicten.

De vijf onderdelen van het veranderingsmodel zijn onderling gerelateerd en representeren een continu iteratief proces. Als bijvoorbeeld, het topmanagement van de onderneming niet is doordrongen van de noodzaak tot veranderen, met andere woorden, wanneer een alliantiepartner de alliantie niet als zinvol ervaart (kwaliteit van de veranderingsrichting) zal dit leiden tot minder veranderingsdruk. Dit zal vooral tot uiting komen in de mate van toewijding, vertrouwen en win-win oriëntatie. Te weinig veranderingsdruk leidt op zich weer tot minder acceptatie en leren. De noodzakelijke condities om te kunnen samenwerken zullen minder aanwezig zijn, waardoor de bereidheid of de noodzaak om aanpassingen door te voeren zal ontbreken of niet zal worden ingezien. De kans is groot dat de alliantie minder succesvol zal zijn, omdat men er niet in gelooft. De structuur van het proces is vooral van invloed op de veranderingsdruk, op acceptatie en op leren, omdat een goede structurering, lees voorbereiding van het alliantieproces, juist anticipeert op mogelijke weerstanden en conflicten. Door het patroon van onderlinge invloeden wordt ook duidelijk dat één zwakke factor het geheel verzwakt.

Door samenwerken tussen organisaties te zien als een veranderingsproces wordt geïllustreerd dat dit een dynamische organisatievorm is. De oorzaken die leiden tot dynamiek en dus noodzaken tot verandering komen voort uit de interne organisatie, omgevingsveranderingen en veranderingen in het samenwerkingsverband. De dynamiek van de omgeving zorgt er voor dat de onderneming steeds sneller de organisatievorm moet aanpassen aan de omgevingsdruk. Dit aanpassen wordt enerzijds intern gestuurd door het initiëren van veranderingstrajecten en anderzijds door het aangaan van samenwerkingsverbanden. Deze dwingen de onderneming tot het leren van de partner, hetgeen zich uit in aanpassingen in de eigen organisatie. Het competent worden van de onderneming in het managen van samenwerkingsverbanden leidt niet alleen tot meer synergie voor de onderneming,

maar ook tot alliantievaardigheden die managers in staat stellen de samenwerkingsverbanden aan te passen aan de eisen en wensen van de onderneming.

Kortom, de stelling is dan ook dat de veranderende logistieke grondvormen om moderne organisatievormen vragen. Deze moderne organisatievormen zijn continu aan verandering onderhevig en moeten dan ook gezien worden als dynamische entiteiten. Ten opzicht van het verleden is daarnaast de complexiteit toegenomen, omdat het veranderingsproces niet alleen betrekking heeft op de interne organisatie, maar ook op externe organisatie(s) die als het ware door de samenwerkingsverbanden tijdelijk geïnternaliseerd worden. Veranderingen in de eigen organisatie hebben daardoor een directe impact op het succes van het samenwerkingsverband, maar dit geldt ook omgekeerd.

Referenties

- Arino, A., en de la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. 'Organization Science', jaargang 9(3), pag. 306-325.
- Barringer, B. R., en Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. 'Journal of Management', jaargang 26(3), pag. 367-403.
- Büchel, B., en Thuy, L. X. (2001). Measures of Joint Venture Performance from Multiple Perspectives: An Evaluation by Local and Foreign Managers in Vietnam. 'Asia Pacific Journal of Management', jaargang 18(1), pag. 101-111.
- Das, T. K., en Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? 'Strategic Management Journal', jaargang 17, pag. 55-83.
- Davis, E.W. and Spekman, R.E.. (2004) The extended Enterprise, Prentice Hall, Amsterdam, 2004.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. 'Strategic Management Journal', jaargang 12, pag. 83-103.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliances and partner asymmetries. In F. J. Contractor en P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, Lexington Books.
- Reuer, J., en Zollo, M. (2000). Managing governance adaptations in strategic alliances. 'European Management Journal', jaargang 18(2), pag. 164-172.
- Reuer, J. J., en Ariño, A. (2002). Contractual renegotiations in strategic alliances. 'Journal of Management', jaargang 28(1), pag. 47-68.
- Reuer, J. J., Zollo, M., en Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. 'Strategic Management Journal', jaargang 23(2), pag. 135-151.

- Ring, P. S., en Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. 'Strategic Management Journal', jaargang 13(7), pag. 483-498.
- Spekman, R. E., Spear, J., en Kamauff, J. (2002). Supply Chain Competence: Learning as a Key Component. 'Supply Chain Management', jaargang 7, pag. 42-55.
- Van de Ven, A. H., en Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. 'Academy of Management Review', jaargang 20(3), pag. 510-540.
- Vandenput, M. (2000). Strategie in Actie: De Strategie-implementatie Nader Belicht. Alphen a/d Rijn, Samsom.
- Zajac, E. J., en Olsen, C. P. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis - Implications for the Study of Interorganizational Strategies. 'Journal of Management Studies', jaargang 30(1), pag. 131-145.

DISCUSSIEBIJDRAGE

H. Tol, Tol & Leijdes BV

Discussiebijdrage bij: **Logistieke samenwerking : een strategisch veranderingsproces**, door G. W. Ziggers.

De Commissie van Laarhoven heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de positie van "Logistiek Nederland" en haar toekomstvisie verwoord in het eindrapport "Naar een vitalere supply chain door krachtige innovatie". Een mooi, maar ook een noodzakelijk streven voor Nederland. Diezelfde commissie heeft namelijk helaas moeten concluderen dat het met het innovatieve vermogen van onze sector op alle fronten (te beginnen met de bedrijven, maar ook bij onderwijsinstellingen en overheid) slecht gesteld is. Onze zuiderburen lijken het beter onder de knie te hebben: volgens het eindrapport is België nl. sinds 2001 koploper in de ranking van logistieke vestigingslocaties. Dit onderwerp interesseert mij mateloos en ik heb de afgelopen periode veel tijd besteed aan de vraag: Hoe kan het innovatieve, lerende vermogen van de wereld van Supply Chain Management worden gestimuleerd?

De papers "Model Building including Scenario Planning and Cooperation Tools for the purpose of innovative sustainable European networks" (MB) en "Logistieke samenwerking – een strategisch veranderingsproces" (LS) heb ik gelezen met die vraag in gedachten. Het MB-artikel gaat over het ontwikkelen van een instrument dat het MKB kan helpen om toekomstscenario's te schetsen en daarmee onzekerheid te reduceren o.a. door het bouwen aan Europese netwerken. De inhoud van het LS-artikel stelt het anders omgaan met samenwerking (in netwerken) centraal en biedt ook een handvat om bij eventuele veranderingen in samenwerking de juiste factoren aan te pakken.

De vraag die ik – vanuit een focus op het stimuleren van het innovatieve vermogen van onze sector - bij deze artikelen wil stellen, is: Wat kan de sector van deze artikelen leren? Op welke manier kan de inhoud een bijdrage leveren aan het lerende, innovatieve vermogen van de branche? Innovatie is te omschrijven als een geheel van 3 facetten: productinnovatie, strategische innovatie en innovatief organiseren. Ieder afzonderlijk heeft kwaliteiten, echter het geheel van deze 3 facetten samen werkt het krachtigst om innovatie blijvend van de grond te krijgen.

Tegen die achtergrond zou de inhoud van het MB-artikel als een vorm van productinnovatie gezien kunnen worden en de inhoud van het LS-artikel als een vorm van strategische innovatie. In beide artikelen mis ik echter de randvoorwaarden, de juiste "mindset" om dit ook in resultaat om te zetten.

Veranderen is aan de orde van de dag en van alle tijden. Tegenwoordig is onze belevingswereld echter zoveel groter en complexer, dat we totaal al nauwelijks kunnen bevatten, laat staan alle

veranderingen kunnen volgen. Iedere poging tot het bevorderen van inzicht dan wel het ontwikkelen van middelen, die ondersteunend kunnen zijn aan het omgaan met veranderingen, zoals in beide artikelen gedaan wordt, is dan ook op zijn minst lovenswaardig. Tegelijkertijd gaan beide artikelen uit van "planned change", ofwel van de gedachte dat verandering maakbaar is: als je het maar goed plant, structureert en strak coördineert en daarbij de juiste tools hanteert, komt het vanzelf goed. Dat waag ik te betwijfelen. "Ruim 70% van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat" (Boonstra, 2000). Volgens mij is er dan ook aanleiding genoeg om eens anders naar verandering te kijken en om andere perspectieven/concepten te ontwikkelen.

In mijn optiek is iedere organisatie, werkomgeving, samenwerkingsverband een levend systeem: een omgeving waarin mensen werkrelaties aangaan en door samenwerking de boel draaiende houden (en als er verstoringen optreden om die gezamenlijk te verhelpen). En dus een omgeving, die aandacht vraagt en waarin regelmatig iets nieuws geleerd moet worden om te kunnen ontwikkelen en te overleven. In zo'n levend werksysteem zijn de meeste mensen (80-85%) bezig met het primaire proces, met geld verdienen, waar mogelijk het proces te verbeteren en vervolgens weer meer geld te verdienen. En dat is maar goed ook. Als er geen geld meer wordt verdiend, houdt uiteindelijk alles op. Als dat echter het enige is dat telt, is er ook geen ruimte voor missers. Écht innovatieve ideeën ontstaan echter vaak juist door missers. Zo'n 10-15% van de mensen in een werksysteem heeft het in zich om van die spontane invallen "logistieke chocola" te maken, om er een innovatieve draai aan te geven. Als je een organisatie hebt waarin "fouten maken" mag en dat gezien wordt als een leermoment, creëer je een grotere kans op een betere sfeer, gemotiveerde mensen, meer opbrengst én meer toevalstreffers; kortom meer overlevingskansen. Start zoveel mogelijk nieuwe projecten (maar stop op tijd). Doe pogingen om "logistiek opnieuw uit te vinden", zoals de mensen van Cirque du Soleil het circus (toch een fenomeen dat met uitsterven bedreigd was) opnieuw leven in hebben weten te blazen (Kim en Mauborgne in Blue Ocean Strategy, 2005)

In het logistieke werkveld is dat echter lastig. Vrijwel de hele branche is erop ingericht om de kans op fouten te minimaliseren, de processen steeds efficiënter te laten verlopen en de klanten nog beter te bedienen. De uitkomst is uiteindelijk echter "meer van hetzelfde". Maar om in de toekomst overeind te blijven is dat nou juist níet wat logistiek nodig heeft (zie het visiedocument van de Commissie van Laarhoven). Als we blijven doen wat we deden, krijgen we wat we al hadden. Met andere woorden, om niet te blijven hangen in het nu, maar verder te kunnen ontwikkelen, pleit ik ervoor tijd en energie te stoppen in aparte experimenten, gekke ingevingen en proefballonnen. Door niet ieder wild plan op voorhand "af te schieten", als niet haalbaar te betitelen of af te doen met "dat werkt hier niet", maar door ernaar te kijken vanuit "wat zou het ons kunnen opleveren", stimuleer je het innovatieve karakter en daarmee de overlevingskansen van het logistieke systeem.

Dat begint volgens mij met: niets zomaar aan te nemen, luisteren naar wat de mensen te zeggen hebben, oordeel uit te stellen en aldus een omgeving te creëren waarin geleerd kan worden.

Zouden ze dat in België soms al door hebben?

DISCUSSIEBIJDRAGE

A. de Leeuw, Connekt

Discussiebijdrage bij: **Logistieke samenwerking : een strategisch veranderingsproces**, door G. W. Ziggers.

Een krediet crisis die dreigt over te slaan naar de reële economie. Logistiek krijgt een nieuwe impuls om operationeel nog beter te acteren en is duurzaamheid een vraag die logistiek een boardroom issue maakt?

Logistiek kan vanuit vele invalshoeken benaderd worden, maar het is geen strategie, op zijn hoogst het implementeren van een operational excellence strategie. Of toch.....

Directeuren hebben soms geen idee van de alomvattendheid van logistiek en de besluitvorming die zij daarin doorvoeren. Van de andere kant zijn directies zich juist zeer bewust van logistiek. Wanneer voorraadhoogtes niet juist in de boeken staan, schreeuwen de accountants en is logistiek direct topprioriteit van de eerstvolgende directievergadering.

Lange termijn overwegingen zijn strategisch. Meest in het oog springende daarbij is de keten of netwerkstrategie van een bedrijf. Op welke wijze gaat een bedrijf om met zijn aanpalende partners in zijn netwerk. Zijn het pure klant leveranciers relaties, zijn er plannen om voorwaarts of achterwaarts te integreren, gaan bedrijven horizontaal samenwerken, etcetera

Wil een netwerk evolueren, in zulke gevallen is het interessant om naar industrieën te kijken die sneller evolueren dan degene die beschouwd wordt. Als men de menselijk evolutie wil begrijpen, bestudeer dan de evolutie van fruitvliegjes die zich vele malen sneller voltrekt. Als men de evolutie van de logistiek wil bekijken dan is het goed om virtuele netwerken te bestuderen.

Werd supply chain management voorheen hoofdzakelijk ingezet voor kostenreductie en het verbeteren van klantenservice, om de keten te optimaliseren en transparant te maken is juist(e) informatie afstemming tussen verschillende schakels in de keten noodzakelijk. Echter zowel de fysieke IT infrastructuur als partnershipontwikkelingen worden vaak als belemmering ervaren. De overheid zou hier een faciliterende rol kunnen spelen.

Goed beschouwd werkt samenwerking in de keten alleen als ook de samenwerking tussen de boardrooms optimaal is. Belangrijkste vraag binnen die samenwerking is hoe je van een kostenpost naar een added value kunt gaan. Het creëren van waarde en het minimaliseren van verspilling kan

worden gerealiseerd door het managen van een keten die klanten en leveranciers koppelt als eenheid door de vrijwillige integratie en coördinatie van doelen van drie om meer onafhankelijke partijen in de keten. Bedrijven worden steeds meer uitgedaagd integraal samen te werken en logistiek komt steeds hoger op de agenda te staan door ontwikkelingen als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.